

**PENGUKURAN KINERJA DENGAN MENGGUNAKAN  
METODE *BALANCED SCORECARD*  
DI RUMAH SAKIT PERKEBUNAN PTPN X JEMBER**

**SKRIPSI**



Oleh :

**LYDIA CITRA PRATIWI**  
**0432010072**

**JURUSAN TEKNIK INDUSTRI  
FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI  
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL "VETERAN"  
JAWA TIMUR  
2010**

## KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan puji syukur kehadiran Allah SWT, atas segala rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis mampu menyelesaikan skripsi dengan judul “ **Pengukuran Kinerja Dengan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard* di Rumah Sakit Perkebunan PTPN X Jember** ”.

Maksud penyusunan skripsi ini adalah untuk memenuhi sebagian persyaratan dalam memperoleh gelar sarjana Teknik Industri pada Fakultas Teknologi Industri Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur.

Dalam kesempatan ini pula dengan segala kerendahan hati penulis mengucapkan rasa terima kasih kepada pihak-pihak yang telah memberikan bantuan dalam penyelesaian skripsi ini baik secara langsung maupun tidak langsung kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Ir. Teguh Soedarto, MP, selaku Rektor Universitas Pembangunan Nasional “ Veteran ” Jawa Timur.
2. Bapak Ir. Sutiyono, MT. Selaku Dekan Teknik Industri Universitas Nasional “Veteran” Jawa Timur.
3. Bapak Ir. Moch Tutuk Safirin, MT, selaku Ketua Jurusan Teknik Industri Universitas Pembangunan Nasional “ Veteran ” Jawa Timur.
4. Ibu Ir. Endang PW, MMT, selaku dosen pembimbing I yang telah memberikan waktu, petunjuk, serta bimbingannya.
5. Bapak Dwi Sukma, ST, selaku dosen pembimbing II yang telah memberikan waktu, petunjuk, serta bimbingannya.

6. Seluruh staf dan karyawan RS Perkebunan PTPN X Jember yang telah membantu penulis demi kelancaran pengerjaan skripsi ini.
7. Papa dan Mama tercinta yang senantiasa memberikan kasih sayang, do'a, dorongan, nasehat serta dukungan yang selalu menyertaiku.
8. KakakQ (*mas iwan, mba'weny, mba' iyut*) serta Adik-adikku yang tecinta *Bakpow, D'indra, mba'mbol, D'krisna, and D'baby* yang telah memberikan dukungan, semangat dan memotivasi saya sehingga terselesainya skripsi ini.
9. "Mas ku" *Taufik A.U* sang motivator ku. Makasih atas segala dukungan, pengorbanan, kesabaran, canda serta "omelan-omelannya" yang tiada henti.
10. Konco – konco seperjuangan paralel B'04, Hendri, Nana, Kodok, Mbak Welazz, Joe, Dyah"Ndut", Nyak, Mami, Hasby, Rombeng, "Ning"Dendik, Setan, Farid"adik", Piye, Dampit, Kong, Bagus, Jhon, Sugeng DLL yang telah banyak memberikan bantuan, dorongan, dan masukan dalam penyelesaian skripsi ini. **You are the best I ever had...!!!**

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini masih jauh dari sempurna, oleh karena itu segala saran, pendapat, dan kritik yang bersifat membangun sangat diharapkan oleh penulis demi kesempurnaan skripsi ini.

Akhir kata, penulis berharap agar skripsi ini dapat menjadi sesuatu yang bermanfaat bagi pihak Universitas, pembaca, dan Perusahaan.

Surabaya, Oktober 2009

Penulis

## DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI.....	iii
DAFTAR TABEL.....	ix
DAFTAR GAMBAR .....	xii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiii
ABSTRAKSI.....	xiv

## BAB I PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Perumusan Masalah.....	3
1.3. Batasan Masalah.....	3
1.4. Tujuan Penelitian.....	3
1.5. Asumsi.....	4
1.6. Manfaat Penelitian.....	4
1.7. Sistematika Penulisan.....	5

## BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Pengertian Rumah Sakit.....	7
2.2. Jenis – Jenis Rumah Sakit.....	8
2.3. Manajemen Rumah Sakit.....	9
2.4. Rekam Medik.....	10
2.5. Indikator Mutu Pelayanan Rumah Sakit.....	11

2.6. Visi, Misi dan Strategi.....	13
2.6.1. Visi.....	13
2.6.2. Misi.....	14
2.6.3. Strategi.....	15
2.7. Pengukuran Kinerja.....	16
2.8. <i>Balanced Scorecard</i> .....	18
2.8.1. Konsep <i>Balanced Scorecard</i> .....	19
2.8.2. <i>Balanced Scorecard</i> Versus Pengukuran Tradisional.....	21
2.8.3. Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i> .....	22
2.9. Empat Perspektif Dalam <i>Balanced Scorecard</i> .....	24
2.9.1. Perspektif Keuangan.....	24
2.9.2. Perspektif Pelanggan.....	27
2.9.3. Perspektif Proses Bisnis Internal.....	31
2.9.4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	33
2.10. Faktor Keberhasilan Kritis (Critical Success Factors/CSFs). ....	36
2.10.1. Pengertian Faktor Keberhasilan Kritis.....	36
2.10.2. Faktor Keberhasilan Kritis Pada Empat Perspektif.....	37
2.10.2.1. Perspektif Finansial.....	37
2.10.2.2. Perspektif Pelanggan.....	39
2.10.2.3. Perspektif Proses Bisnis Internal.....	39
2.10.2.4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	40
2.11. Hubungan Pengukuran <i>Balanced Scorecard</i> Dengan Strategi.....	41
2.12. <i>Analytical Hierarchy Process (AHP)</i> .....	44

2.12.1. Langkah – Langkah dan Prosedur AHP.....	45
2.12.2. Penyusunan Prioritas.....	46
2.12.3. Pengukuran Konsistensi Setiap Matriks Perbandingan.....	47
2.13. Peneliti Terdahulu <i>Balanced Scorecard</i> .....	50

### **BAB III METODE PENELITIAN**

3.1. Tempat dan Waktu Penelitian.....	56
3.2. Identifikasi dan Definisi Operasional Variabel.....	56
3.2.1. Identifikasi Variabel.....	56
3.2.2. Definisi Operasional Variabel.....	57
3.3. Langkah – Langkah Pemecahan Masalah.....	58
3.4. Metode Penngumpulan Data.....	65
3.5. Metode Pengolahan Data.....	66
3.5.1. Uji Validitas.....	67
3.5.2. Uji Reliabilitas.....	67
3.6. Metode Analisis Data.....	68
3.6.1. Menghubungkan Strategi dengan Pengukuran <i>Balanced Scorecard</i> .....	68
3.6.2. Perancangan Pengukuran <i>Balanced Scorecard</i> .....	68
3.6.3. Perhitungan Critical Success Factors.....	69
3.6.4. Pembobotan Ke Empat Perspektif <i>Balanced Scorecard</i> Beserta Tolak Ukur Masing–Masing Perspektif <i>Balanced Scorecard</i> .....	69
3.6.5. Pengukuran Kinerja Tiap Perspektif <i>Balanced Scorecard</i> .....	70
3.6.6. Pengukuran Kinerja Perusahaan Keseluruhan.....	71

3.6.7. Perbandingan Hasil Pengukuran Kinerja Perusahaan.....	71
3.6.8. Pembahasan Hasil Pengukuran Kinerja.....	72
3.6.9. Kesimpulan dan Saran.....	72

## **BAB IV ANALISA HASIL DAN PEMBAHASAN**

4.1. Identifikasi Visi, Misi, dan Strategi Perusahaan .....	73
4.2. Menghubungkan Visi, Misi, dan Strategi Perusahaan Dengan Pengukuran <i>Balanced Scorecard</i> .....	75
4.3. Penentuan Tolok Ukur Yang Digunakan Dalam Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Prinsip <i>Balanced Scorecard</i> .....	78
4.3.1. Perspektif Finansial.....	78
4.3.1.1. Hubungan Sebab Akibat.....	78
4.3.1.2. Faktor Pendorong Kinerja.....	78
4.3.2. Perspektif Pelanggan.....	81
4.3.2.1. Hubungan Sebab Akibat.....	81
4.3.2.2. Faktor Pendorong Kinerja.....	81
4.3.2.3. Keterkaitan dengan Masalah Finansial.....	83
4.3.3. Perspektif Proses Bisnis Internal.....	83
4.3.3.1. Hubungan Sebab Akibat.....	83
4.3.3.2. Faktor Pendorong Kinerja.....	84
4.3.3.3. Keterkaitan dengan Masalah Finansial.....	85
4.3.4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	86
4.3.4.1. Hubungan Sebab Akibat.....	86
4.3.4.2. Faktor Pendorong Kinerja.....	87
4.3.4.3. Keterkaitan dengan Masalah Finansial.....	88

4.4. Pengumpulan Data.....	89
4.4.1. Perspektif Finansial.....	89
4.4.2. Perspektif Pelanggan.....	89
4.4.3. Perspektif Proses Bisnis Internal.....	90
4.4.4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	91
4.5. Data Hasil Kuisioner.....	94
4.5.1. Uji Kecukupan Data.....	94
4.5.2. Uji Validitas Dan Reliabilitas.....	95
4.5.3. Kuisioner Pembobotan <i>Analytical Hierarchy Process</i> .....	96
4.5.3.1. Perspektif Finansial.....	96
4.5.3.2. Perspektif Pelanggan.....	99
4.5.3.3. Perspektif Proses Bisnis Internal.....	101
4.5.3.4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	104
4.5.3.5. Empat Perspektif <i>Balanced Scorecard</i> .....	106
4.6. Perancangan Pengukuran <i>Balanced Scorecard</i> .....	110
4.6.1. Perspektif Finansial.....	110
4.6.2. Perspektif Pelanggan.....	111
4.6.3. Perspektif Proses Bisnis Internal.....	112
4.6.4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	113
4.7. Perhitungan Faktor Keberhasilan Kritis.....	114
4.7.1. Perspektif Finansial.....	114
4.7.2. Perspektif Pelanggan.....	115
4.7.3. Perspektif Proses Bisnis Internal.....	116



4.7.4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	116
4.8. Perhitungan Pengukuran Kinerja.....	118
4.8.1. Perspektif Finansial.....	118
4.8.2. Perspektif Pelanggan.....	118
4.8.3. Perspektif Proses Bisnis Internal.....	119
4.8.4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	120
4.9. Pengukuran Kinerja Keseluruhan Dalam 4 Perspektif <i>Balanced Scorecard</i> .....	121
4.10. Hasil Pengukuran Kinerja.....	122
4.11. Pembahasan Hasil Pengukuran Kinerja Antara Tahun 2006 dan Tahun 2007.....	122
4.11.1. Pembahasan Hasil Kinerja Tiap Perspektif <i>Balanced Scorecard</i> .....	123
4.11.1.1. Perspektif Finansial.....	123
4.11.1.2. Perspektif Pelanggan.....	125
4.11.1.3. Perspektif Proses Bisnis Internal.....	127
4.11.1.4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	129
4.11.2. Perbandingan Kinerja Keseluruhan.....	131

## **BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

5.1. Kesimpulan.....	133
5.2. Saran.....	135

## **DAFTAR PUSTAKA**

## **LAMPIRAN**

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Beda Sistem Manajemen Strategi Dalam Manajemen Tradisional dengan Sistem Manajemen Strategi Dalam Manajemen Kontemporer.....	22
Tabel 2.2	Skala Banding Secara Berpasangan.....	46
Tabel 2.3	Nilai Random Index.....	49
Tabel 4.1	Data Keuangan.....	89
Tabel 4.2	Jumlah Pelanggan.....	89
Tabel 4.3	Jumlah Komplain Pelanggan.....	90
Tabel 4.4	Indikator Keperawatan.....	90
Tabel 4.5	Jumlah Karyawan.....	91
Tabel 4.6	Jumlah Karyawan Masuk Dan Keluar.....	91
Tabel 4.7	Pendidikan Dan Pelatihan Karyawan Tahun 2006.....	92
Tabel 4.8	Pendidikan Dan Pelatihan Karyawan Tahun 2007.....	93
Tabel 4.9	Rata – rata Absensi Karyawan.....	94
Tabel 4.10	Rekapitulasi Uji Validitas Dan Uji Reliabilitas Kuisisioner Kepuasan Pelanggan.....	96
Tabel 4.11	Matriks Perbandingan Tolak Ukur Finansial.....	97
Tabel 4.12	Matriks Perbandingan Hasil Normalisasi Tolak Ukur Finansial.....	97
Tabel 4.13	Matriks Perbandingan Tolak Ukur Pelanggan.....	99

Tabel 4.14	Matriks Perbandingan Hasil Normalisasi Tolak Ukur Pelanggan.....	100
Tabel 4.15	Matriks Perbandingan Tolak Ukur Proses Bisnis Internal.....	102
Tabel 4.16	Matriks Perbandinngan Hasil Normalisasi Tolak Ukur Proses Bisnis Internal.....	102
Tabel 4.17	Matriks Perbandingan Tolak Ukur Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	104
Tabel 4.18	Matriks Perbandingan Hasil Normalisasi Tolak Ukur Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	105
Tabel 4.19	Matriks Perbandingan Tolak Ukur 4 Perspektif <i>Balanced Scorecard</i> .....	107
Tabel 4.20	Matriks Perbandingan Hasil Normalisasi Tolak Ukur 4 Perspektif <i>Balanced Scorecard</i> .....	107
Tabel 4.21	Perancangan Pengukuran Perspektif Finansial.....	110
Tabel 4.22	Perancangan Pengukuran Perspektif Pelanggan.....	111
Tabel 4.23	Perancangan Pengukuran Perspektif Proses Bisnis Internal...	112
Tabel 4.24	Perancangan Pengukuran Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	113
Tabel 4.25	Faktor Keberhasilan Kritisal Pada 4 Perspektif <i>Balanced Scorecard</i> .....	117
Tabel 4.26	Perhitungan Pengukuran Kinerja Perspektif Finansial Tahun 2006.....	118

Tabel 4.27	Perhitungan Pengukuran Kinerja Perspektif Finansial	
	Tahun 2007.....	118
Tabel 4.28	Perhitungan Pengukuran Kinerja Perspektif Pelanggan	
	Tahun 2006.....	119
Tabel 4.29	Perhitungan Pengukuran Kinerja Perspektif Pelanggan	
	Tahun 2007.....	119
Tabel 4.30	Perhitungan Pengukuran Kinerja Perspektif Proses Bisnis	
	Internal Tahun 2006.....	120
Tabel 4.31	Perhitungan Pengukuran Kinerja Perspektif Proses Bisnis	
	Internal Tahun 2007.....	120
Tabel 4.32	Perhitunngan Pengukuran Kinerja Perspektif Pembelajaran	
	dan Pertumbuhan Tahun 2006.....	121
Tabel 4.33	Perhitungan Pengukuran Kinerja Perspektif Pembelajaran	
	dan Pertumbuhan Tahun 2007.....	121
Tabel 4.34	Pengukuran Kinerja Keseluruhan Tahun 2006.....	121
Tabel 4.35	Pengukuran Kinerja Keseluruhan Tahun 2007.....	122

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	<i>Balanced Scorecard</i> : menuntut “ <i>score</i> ” di empat Perspektif Secara Seimbang.....	28
Gambar 2.2	Perspektif Pelanggan : Tolak Ukur Utama.....	29
Gambar 2.3	Model Generik : Proporsi Nilai Pelanggan.....	33
Gambar 2.4	Hubungan Strategi Dengan 4 Perspektif <i>Balanced Scorecard</i> .....	43
Gambar 3.1	Flow Chart Pemecahan Masalah.....	59
Gambar 4.1	Menghubungkan Strategi Rumah Sakit Dengan 4 Perspektif <i>Balanced Scorecard</i> .....	77

## **DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran A	Gambaran Umum Dan Struktur Organisasi Perusahaan
Lampiran B	Laporan Keuangan
Lampiran C	Rekapitulasi Data Kuesioner Kepuasan Pelanggan
Lampiran D	Output Uji Validitas Dan Reliabilitas Kepuasan Pelanggan
Lampiran E	Output 4 Perspektif Dan Masing-Masing Perspektif Dengan Software Expert Choice
Lampiran F	Perhitungan Manual AHP
Lampiran G	Kuesioner Tingkat Kepentingan Perspektif
Lampiran H	Kuesioner Kepuasan Pelanggan

## ABSTRAKSI

Rumah Sakit Perkebunan PTPN X Jember merupakan salah satu dari sekian banyak perusahaan yang menawarkan jasa pelayanan di bidang kesehatan, berbagai usaha telah dilakukan RS Perkebunan PTPN X Jember untuk dapat meraih keunggulan di tengah kondisi persaingan bisnis yang semakin ketat. Salah satu faktor terpenting dalam menentukan keberhasilan jangka panjang adalah pengukuran kinerja.

Selama ini RS Perkebunan PTPN X Jember dalam menilai kinerja perusahaannya hanya menggunakan tolok ukur dari segi finansial saja. Pada kenyataannya pengukuran kinerja yang hanya melihat tolok ukur keuangan saja sudah tidak relevan lagi dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat. Oleh karena itu perlu dilakukan pengukuran kinerja dengan beberapa aspek terintegrasi, yaitu perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dimana pengukuran tersebut menggunakan metode *Balanced Scorecard*.

*Balanced Scorecard* merupakan suatu sistem manajemen, pengukuran, dan pengendalian yang secara cepat, tepat, dan komprehensif. Tiap tolok ukur dan perspektif yang ada dalam metode *Balanced Scorecard* dibobotkan dengan menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) melalui perangkat lunak *Expert Choice* Versi 9.

Dari analisis yang dilakukan dengan metode *Balanced Scorecard* dan AHP didapat pengukuran kinerja Rumah Sakit Perkebunan PTPN X Jember tahun 2006 adalah 2,307 yang digolongkan kinerja perusahaan Cukup dan tahun 2007 adalah 2,495 yang digolongkan kinerja perusahaan Baik.

Kata Kunci : *Balanced Scorecard*, Pengukuran Kinerja, AHP

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Dewasa ini persaingan pada bidang jasa kesehatan terus meningkat. Hal ini dapat dibuktikan dengan banyaknya rumah sakit swasta yang bermunculan disamping adanya rumah sakit pemerintah. Untuk dapat meraih keunggulan ditengah kompetisi yang ketat, RS Perkebunan PTPN X Jember berusaha memberikan yang terbaik bagi para pasien yang datang berobat. Disamping itu, usaha yang dilakukan untuk menunjang kinerja antara lain melengkapi rumah sakit dengan teknologi kedokteran terbaru, perbaikan pelayanan serta meningkatkan profesionalisme sumber daya yang dimilikinya.

Agar dapat mengetahui keberhasilan dalam pelaksanaan strategi yang diterapkan oleh pihak manajemen rumah sakit untuk mencapai visi dan misi badan usaha maka diperlukan suatu ukuran performansi yang tepat. Salah satu faktor terpenting dalam menentukan keberhasilan jangka panjang adalah pengukuran kinerja perusahaan. Sebelumnya pengukuran kinerja masih menggunakan metode tradisional yaitu dengan melihat hasil kerja suatu organisasi yang dipaparkan dalam bentuk laporan keuangan. Dalam situasi persaingan ini, sistem pengukuran kinerja tradisional yang hanya menitikberatkan pada laporan keuangan sebagai tolak ukur kinerja tidak mampu lagi menggambarkan titik – titik strategis perusahaan untuk mengukur dan mengelola semua kompetensi organisasi yang memiliki keunggulan kompetitif.



RS Perkebunan PTPN X Jember merupakan RS swasta yang bergerak dibidang jasa kesehatan. Berdasarkan laporan keuangan rumah sakit, kinerja sistem operasional di RS Perkebunan PTPN X Jember menunjukkan hasil yang cukup baik, namun pengukuran secara terintegrasi masih belum pernah dilakukan. Pengukuran kinerja perusahaan hanya di lihat dari laba bersih yang di dapat setiap tahunnya berdasarkan pada laporan laba rugi rumah sakit. Dengan banyaknya RS swasta yang bermunculan saat ini dan untuk meningkatkan daya saing, rumah sakit menyadari hal ini, maka RS Perkebunan PTPN X Jember menginginkan sistem pengukuran kinerja yang menyeluruh dan berimbang baik dari segi finansial dan non finansial untuk itulah di pilih metode *Balanced Scorecard* sebagai salah satu metode pengukuran kinerja dengan menterjemahkan visi, misi, dan strategi perusahaan ke dalam seperangkat ukuran yang menyeluruh yang dapat memberikan kerangka kerja bagi pengukuran kinerja perusahaan dan sistem manajemen yang strategis. Metode *Balanced Scorecard* ini akan melengkapi seperangkat ukuran finansial kinerja masa lalu dengan ukuran mendorong masa depan.

Dari penelitian ini diharapkan perusahaan dapat mengetahui titik – titik strategis yang dimiliki perusahaan, sehingga dapat mendorong terjadinya perbaikan dan peningkatan kinerja perusahaan secara keseluruhan serta pencapaian tujuan yang telah ditetapkan, sehingga peranan metode *BSC* sebagai alat bantu manajemen untuk mengukur kinerja pada RS perkebunan PTPN X Jember.

## **1.2 Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut diatas, maka masalah yang ada dapat dirumuskan sebagai berikut :

***“Bagaimana kinerja di rumah sakit Perkebunan PTPN X Jember bila menggunakan metode Balanced Scorecard dan AHP ?”***

## **1.3 Batasan Masalah**

Batasan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Pengukuran kinerja yang meliputi perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan periode tahun 2006 – 2007.
2. Pelanggan adalah pasien rumah sakit yang pernah atau sedang menggunakan jasa rumah sakit.

## **1.4 Tujuan Penelitian**

Dalam penelitian tugas akhir ini, terdapat beberapa tujuan yang ingin dicapai yaitu :

1. Mengetahui tingkat kinerja di RS Perkebunan PTPN X Jember
2. Memberikan usulan perbaikan agar dapat memenuhi target yang diharapkan dengan menggunakan metode Balanced Scorecard dan AHP

## **1.5 Asumsi**

Asumsi yang digunakan adalah :

1. Rumah Sakit Perkebunan PTPN X Jember mempunyai visi, misi dan strategi formal yang dijalankan perusahaan serta tidak berubah selama proses penelitian.
2. Manajemen rumah sakit berjalan normal.
3. Data yang diambil sebatas tahun 2006 – 2007.
4. Data yang diambil merupakan data sesungguhnya dari rumah sakit.

## **1.6 Manfaat Penelitian**

1. Diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi bagi Rumah Sakit Perkebunan PTPN X Jember khususnya pada pengukuran kinerja.
2. Dapat diterapkannya pengukuran kinerja baik secara finansial maupun non finansial.
3. Hasil penelitian ini dapat digunakan bagi UPN “Veteran” Jatim untuk menambah koleksi perpustakaan tentang konsep *Balanced Scorecard* dan AHP (*Analytical Hierarchy Process*) sehingga dapat digunakan oleh mahasiswa yang ingin mempelajari konsep *Balanced Scorecard*.

## **1.7 Sistematika Penulisan**

Dalam penulisan penelitian ini sistematika yang dipergunakan adalah sebagai berikut :

### **BAB I PENDAHULUAN**

Bab ini membahas latar belakang munculnya permasalahan, batasan masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, asumsi, manfaat penelitian, serta sistematika penulisan.

### **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini berisi teori yang diambil dari beberapa literature yang berkaitan dengan permasalahan yang dibahas dalam penelitian. Teori-teori tersebut menjadi acuan atau pedoman dalam melakukan langkah-langkah penelitian agar benar-benar dapat mencapai tujuan yang diinginkan.

### **BAB III METODE PENELITIAN**

Bab ini menjelaskan metode penelitian yang mencakup tempat dan waktu, identifikasi dan definisi operasional variabel yang digunakan, langkah pemecahan masalah beserta flow chart, metode pengumpulan data dan analisis data.

### **BAB IV PEMBAHASAN DAN ANALISA**

Bab ini berisi kumpulan data-data primer yang diperlukan untuk menganalisa permasalahan yang diteliti. Pengumpulan data dilakukan dengan penyebaran kuisioner. Pengolahan data dilakukan sesuai dengan metodologi penelitian yang telah ditetapkan.

## BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Berisi kesimpulan yang dapat diambil dari hasil analisa dan interpretasi data sehingga dapat memberikan beberapa rekomendasi atau saran yang berkaitan dengan upaya peningkatan kepuasan pelanggan.

## DAFTAR PUSTAKA

## LAMPIRAN